

## **РЕОРГАНИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА**

Чесноков Ю.В., – соискатель

*Автономная некоммерческая организация «Медико-оздоровительный  
центр «Вариант»*

В статье описана существующая система функционирования службы маркетинга О/К «Дагомыс». Предложена новая модель, позволяющая сократить использование временного и трудового ресурсов.

Под функциями, в данном случае, понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений: производственный, управленческий, социальный.

Службы и отделы РП могут организовываться с учетом предлагаемых СКУ, а участки - исходя из применяемых в них технологий. В производственный блок СКУ входят основные подразделения, связанные с выпуском продукции (СКУ) или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных подразделений; подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы; экспериментальные подразделения (рис 1).

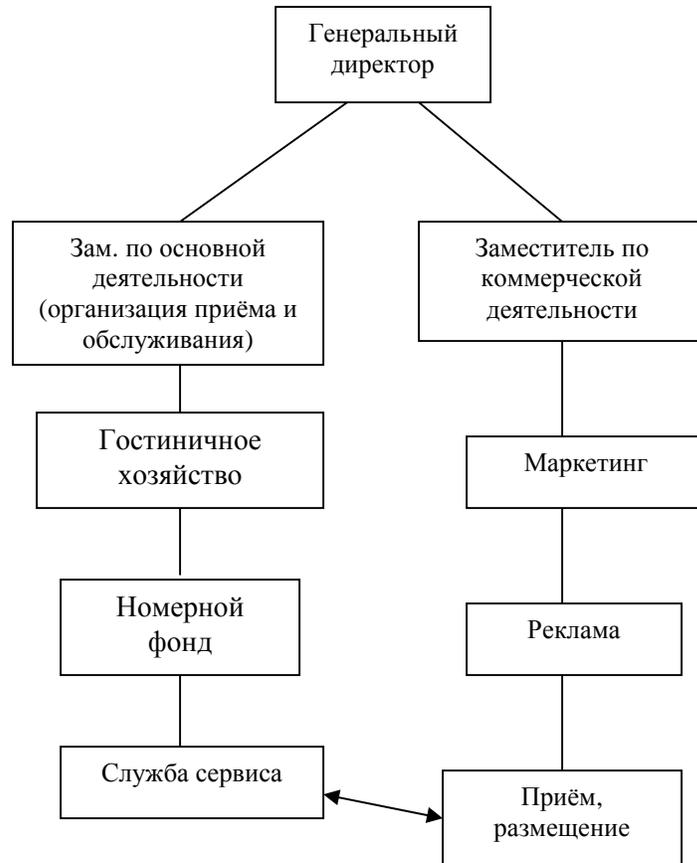


Рис. 1 Основная часть системы управления маркетингом о/к «Дагомыс»

Важное место в проектировании организации уделяется проблеме установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. На них влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция) (рис. 2).

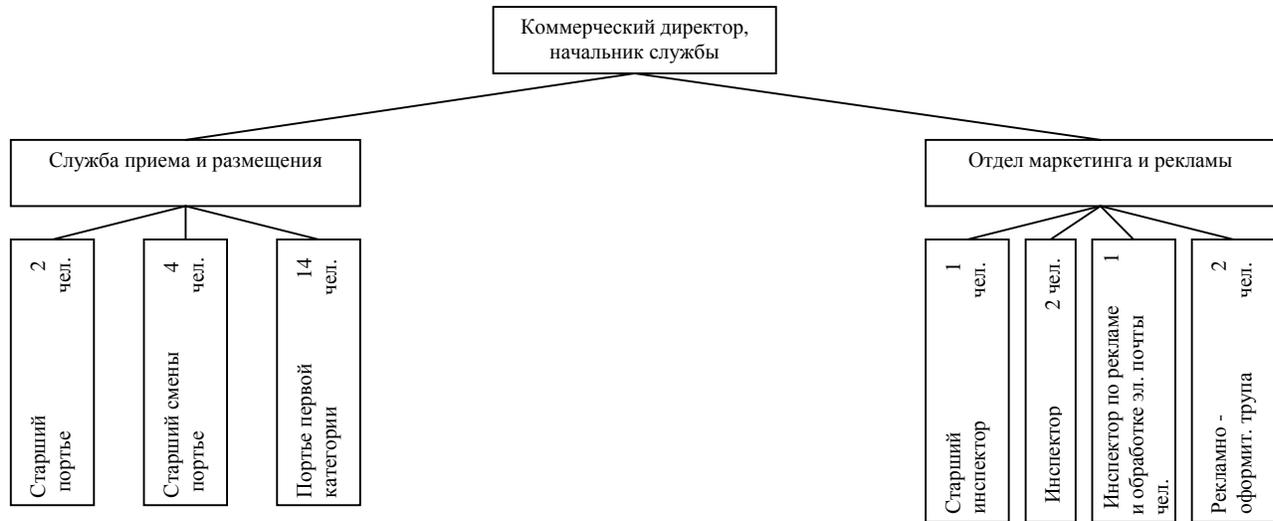


Рис. 2 Структура подразделений службы приема, маркетинга и рекламы

Из рисунка видно, что руководитель службы маркетинга (коммерческого отдела) необходим для координации всех разрозненных звеньев. Отдел (служба) маркетинга должен быть представлен в руководстве предприятием (в лице одного из заместителей директора). Эта лестница иначе может быть изображена в виде пирамиды, где каждый уровень управления подчинен вышестоящему.

Структурные подразделения, отдельные специалисты относятся к звеньям управления, выполняющие соответствующие функции управления, либо часть их. Например, служба портье (приёма) со старшими смены. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений (в службе приёма и обслуживания – начальник службы). В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Функция управления службы портье заключается в организации приёма гостей – их оформление и размещение по номерам соответствующей категории. Связи между отделами носят

горизонтальный характер (план службы маркетинга - заявки службы бронирования — приём в портье гостей с путёвками — поэтажная служба - дополнительные услуги службы обслуживания и т. л.)

Маркетинговый отдел занимается изучением рыночных сегментов. Коммерческий директор дает рекомендации для лучшего исполнения работы, особенно при подписании крупного заказа или контракта, обеспечивает стимулы; держит связь с руководителями других служб (производство, финансы, бухгалтерия, кадры); работает в тесной связи с начальником службы маркетинга и руководителями других рабочих подразделений (рекламы и сбыта, маркетинговых исследований). Функции контроля, с его стороны, заключаются в следующем: повышать стандарты исполнения заданий; устанавливать частоту посещений каждого типа или класса потребителей и при необходимости изменять ее; устанавливать эффективную систему отчетности для скорейшего анализа исполнения по каждому сегменту рынка СКУ; периодически и систематически анализировать деятельность каждого покупателя СКУ и всего персонала; постоянно наблюдать за исполнением; определять, в каких регионах продажа СКУ растёт в соответствии с планом; исследовать причины невыполнения планов и принимать меры по их устранению; контролировать затраты.

Функции начальника отдела маркетинга и отдела продаж заключаются в способности прогнозировать, планировать, организовывать, мотивировать, общаться и контролировать. От него требуется способность управлять, мотивировать и вдохновлять преимущественно экстравертивную группу продавцов, обладать навыками решения человеческих проблем.

Начальник маркетинга и отдела продаж может выполнять все или некоторые из ниже перечисленных задач: 1) обеспечивать кратко-, средне-, и долгосрочные прогнозы, на которых основываются цели компании; 2)

планировать получение прибыли в процентном отношении; 3) оценивать затраты; 4) анализировать рынки в поисках новых возможностей использования существующих сегментов рынка потребителей СКУ и перспектив новых рынков (в сотрудничестве с отделом исследования рынка); 5) планировать деятельность территориальных менеджеров, контролеров и продавцов; 6) планировать и организовывать сбыт в соответствии с ожидаемым объемом работы; 7) планировать и определять территории для эффективного охвата потребителей; 8) устанавливать стандарты исполнения для персонала по сбыту; 9) планировать собственное время; 10) управлять деятельностью подразделений; 11) поддерживать и управлять реализацией программ сбыта, рекламы и продвижения; 12) консультироваться с покупателями СКУ и потребителями по проблемам продаж санаторно-курортных путёвок.

Заместитель начальника отдела продаж, отвечающий за связи корпоративными клиентами, должен: 1) планировать регулярные встречи с покупателями СКУ; 2) планировать общее развитие и стимулирование персонала; 3) планировать использование допустимой поддержки услуг там, где они применимы.

Функции действия означают, что заместитель начальника отдела продаж: 1) осуществляет поиск корпоративных покупателей; 5) постоянно обучает новых и проверяет старых покупателей СКУ по основным навыкам и оценивает интерпретацию политики компании; 6) стремится полностью реализовать потенциал каждого покупателя; 7) рассматривает ошибки, рекомендует понижение или повышение в должности; 8) информирует покупателей СКУ о новых услугах в РП, рекламных компаниях и т.д.

Таблица 1 – Матрица управления бизнес-процессами в подразделениях

Цель анализа	Упр-е Информ-ми потоками	Файлы данных	Деят-ть цикла и ограничение по времени	Группировка мероприятий	Маршрутизация	Внутренний контроль	Продуктивность	Возможность стандартизации	Дублирование	Инструменты
Схема орг. структуры	(X)	(X)	-	(X)	-	(X)	-	-	-	-
Схема принципов бизнес-процессов	(X)	-	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Схема иерархического обзора	(X)	(X)	-	-	-	-	(X)	(X)	-	-
Схема общего обзора процессов и подразделений	(X)	(X)	-	-	(X)	X	(X)	(X)	-	-
Схема управления формами	-	-	-	(X)	X	X	-	X	X	X
Схема движения форм	(X)	(X)	-	X	X	X	(X)	-	(X)	(X)

*Примечание:*

X - методика документирования подходит для представления фактора;

(X) - методика документирования умеренно подходит для представления фактора.

В бизнес-процессе мы можем видеть, что некоторые функции никем не контролируются (прогнозирование ситуации на рынке). Между тем обязательно наличие трех составляющих - решение, исполнение и контроль. Есть также и другие недочеты. Например, неоправданное дублирование служебных обязанностей - решения принимают два человека, следовательно, нет ответственного лица, что позволяет переложить ответственность за принятие решения или свалить вину в случае неудачного решения. Другой недочет - «провисание», когда не задействован такой управленческий ресурс, как участие менеджеров по продажам в анализе конъюнктуры рынка.

Используя пример одной из десяти наиболее распространенных целей анализа, сколько времени затрачивает компания на осуществление бизнес-процесса в целом, как соблюдаются сроки, отведенные на выполнение тех или иных операций/бизнес-процессов я провел анализ бизнес-процессов по данной цели, наиболее простой - для самостоятельного использования фотография рабочей недели (ФРН). Из этого можно было выявить, что необходимо для понимания состояния и возможностей РП, с точки зрения оптимизации временных затрат. Мною было описано идеальное или желаемое состояние бизнес-процессов. Основой для этого мы взяли нормы, существующие в РП, данные по санаторно-курортному объекту, сведения других компаний, провели фотографию рабочего дня. Для этого в течение рабочей недели сотрудники фиксировали все свои действия и потраченное на них время.

Таблица 2 – Бизнес-процесс «маркетинг предприятия»

Должность	Генеральный директор	Зам. генерального директора по коммерции	Директор по продажам	Команда менеджеров по продажам	Директор по маркетингу	Главный бухгалтер	Секретарь
<b>Действия/маркетинг</b>							
1. Разработка плана маркетинга	ПР	РАК			И		
2. Планирование маркетингового бюджета	ПР	РАК			И		
3. Разработка ценовой политики	ПР	ИКА	И		Уи		
4. Планирование рекламного бюджета					И		
5. Анализ конъюнктуры рынка		РКА	Уи		Ри		
6. Прогнозирование ситуации на рынке		р	ИА		ИА		
7. Анализ (продукта)	ПР	ПРАК	И	И			

Для сокращения затрат времени на эту работу были предварительно разработаны сокращенные условные обозначения. Потом эти данные были перенесены в компьютер. В итоге, по заранее заданным параметрам была получена интересующая руководителей РП информация. Каждый сотрудник, участвующий в проведении фотографии рабочего дня, получил ценную информацию по использованию времени и повышению личной эффективности,

Поскольку анализ всегда проводится от общего к частному, прежде всего, необходимо было сравнить время, затраченное на операции или бизнес-процесс в целом с «эталонным» (нормы, стандарты и т. д.). Полученные результаты не соответствовали заданным требованиям и перед РП была поставлена цель сокращения времени на бизнес-процесс в целом.

После того, как были выявлены основные зоны расхождений, была выявлена и их природа: причины возникновения, частота и периодичность (это что-то случайное, временное или постоянно повторяющееся), степень глубины и влияния, возможности компании по их изменению.

Только после этого можно было понять — потребуется корректировка или кардинальное изменение бизнес-процессов, организационной структуры управления.

Следующее за анализом существующих бизнес-процессов описание проблемных областей показало, по какому направлению идти дальше: необходимо ввести совершенно новую организацию бизнес-процессов и изменение оргструктуры, т. е. улучшить существующие бизнес-процессы.

Информационное обеспечение системы поддержки принятия управленческих решений включает в себя сбор и передачу следующей системы информации: финансовой, маркетинговой, внутренней (рис. 3).

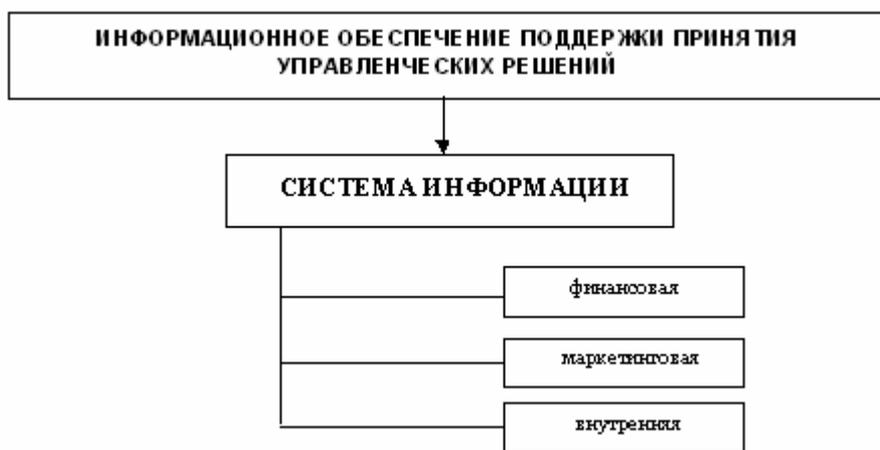


Рисунок 3. Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры. Процесс осуществления рабочих этапов структурных подразделений РП определяется конкретными целями, поставленными руководителем РП при планировании и организации маркетинговой и коммерческой деятельности. Оптимальный подход для построения системы принятия решений выражен в известной аббревиатуре П О Р К У - *планирование, организация, регулирование, контроль, учёт*. и объединённым одним определением – *управление*. Рассмотрим, из чего состоит каждый из данных процессов деятельности применительно к маркетинговой и коммерческой деятельности нашего РП.

*Планирование* коммерческой стратегической деятельности РП включает следующие этапы:

1. Утверждение плана приёма гостей.
2. Планирование текущей загрузки номерного фонда
3. Утверждение плана загрузки номерного фонда.
4. Планирование высвобождения номеров на дату.
5. Планирование перспективной загрузки.
6. Планирование обслуживания конгрессов, семинаров, конференций, симпозиумов.

7. Планирование работы по организации питания.
8. Планирование предоставления дополнительных услуг.
9. Планирование численности и категории рабочего и обслуживающего состава персонала.
10. Планирование закупок и резервов мебели, технического оборудования, канцтоваров и пр.
11. Планирование сроков составления документации и необходимых положений.

*Организация:*

1. Утверждение списочного номерного фонда, готового под заезд.
2. Утверждение плана групповых заездов.
3. Заключение договоров с предприятиями организациями и фирмами.
4. Оформление перевода гостей из номера в номер.
5. Организация приёма и размещения гостей.
6. Организация оформления выезда.
7. Оформление списка номеров на дату.
8. Организация подготовка выездных номеров для приёма новых гостей.
9. Организация питания гостей.
10. Организация дополнительных услуг.
11. Организация закупки оборудования.
12. Разработка графиков выхода на работу.
13. Формирование (утверждение) штатного расписания.
14. Подготовка положения и составление (утверждение) должностных инструкций.

*Регулирование:*

1. Корректировка плана приёма и размещения гостей.
2. Корректировка графиков заезда.
4. Корректировка списочного состава номерного фонда.
5. Корректировка непланового заезда гостей.

6. Регулирование организации питания.
7. Регулирование организации предоставления дополнительных услуг.
8. Регулирование закупок и размещения оборудования.

*Контроль:*

1. Контроль графиков заезда.
2. Утверждение справки о ходе размещения гостей.
3. Контроль выполнения договоров.
4. Контроль заселения гостей в соответствии со списочным составом.
5. Контроль выезда, планируемого до срока.
6. Контроль приёма и размещения гостей.
7. Контроль списка номерного фонда под планируемые заезды.
8. Контроль загрузки номерного фонда.
9. Контроль выполнения условий договоров по организации обслуживания конференций, симпозиумов, семинаров.
10. Контроль организации питания.
11. Контроль предоставления дополнительных услуг.
12. Контроль закупки оборудования
13. Контроль выполнения работ по должностным инструкциям и положениям.

*Учёт:*

1. Утверждение отчётной сводки о загрузке номерного фонда.
2. Утверждение отчёта о выполнении плана заселения гостей.
3. Учёт по исполнению условий договоров.
4. Учёт выполнения условий заселения в соответствии со списочным составом номерного фонда.
5. Учёт высвобождения номеров (плановый и досрочный).
6. Учёт размещения гостей.
7. Учёт числа заполненных номеров на дату.
8. Учёт числа свободных номеров на дату.
9. Учёт текущей загрузки номерного фонда.

10. Учёт организации питания.

11. Учёт выполнения условий по предоставлению дополнительных услуг.

12. Учёт потребления ресурсов.

13. Учёт выполнения сроков разработки должностных инструкций и положений.

Многочисленными проведены исследования и анализ взаимодействия процессов осуществления рабочих этапов в структурных подразделениях оздоровительного комплекса «Дагомыс», связанных непосредственно с маркетинговой деятельностью.

Управление маркетинговой и коммерческой деятельностью РП прежде всего предполагает подготовительный этап и представляет собой логическую последовательность происходящего процесса функционирования всех служб, отделов и подразделений РП.

Рисунок 4 наглядно отражает линейно-функциональную организационную структуру, которая позволяет оперативно и последовательно связывать все ступени процесса деятельности, основанные на принятии решений руководства РП на любом этапе управления. При построении системы принятия решений использовались основные понятия и определения.

*Операция – технологически нерасчленённый процесс обработки экономической или маркетинговой информации, поступающей в данное организационное подразделение РП.*

Во всякой последовательности операций по управлению маркетинговой деятельностью, в том числе в РП, мы выделили начальные и конечные этапы работы.

Примером начального этапа работы является получение заявки – письма (извещения) о намерении приобретения определённого количества путёвок в данное РП или о проведении какого-либо комплекса работ. В виде конечной цели этого этапа работ - подписание договора, акты приёма-

передачи и соответствующие формы, подтверждающие окончание работ, выплата (перечисление) денежных сумм за выполненные работы и т. д.

Последовательность, направленных на выполнение определённой цели, в нашем случае – приём и организация обслуживания гостей в РП, называют организационной процедурой.

*Организационная процедура* - это комплекс взаимосвязанных технологических операций, направленных на достижение чётко фиксированной цели. Организационная процедура состоит из трёх основных элементов:

1. Схема организационной процедуры.
2. Описание организационной процедуры.
3. Перечень документации, действующей в организационной процедуре.

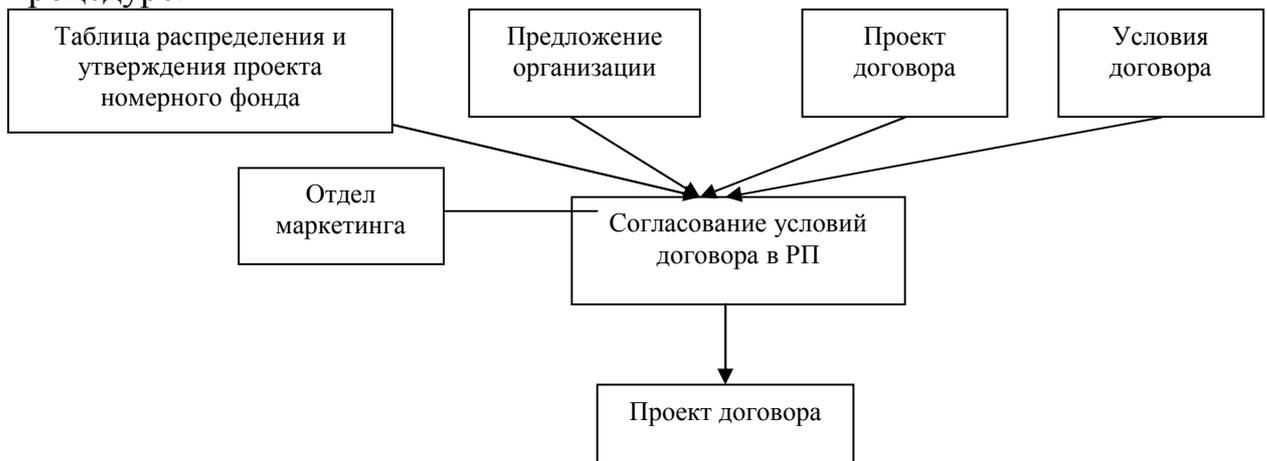


Рис. 4 Операция «Согласование договора в РП»

Примером организационных процедур РП являются: «Утверждение штатного расписания», являющегося основой структуры управления РП, «Оформление отчёта о командировке» и т. д.

Комплекс организационных процедур, действующих в отделе маркетинга и наложенный на схему административного управления рекреационным предприятием в соответствии с выбранной блок-схемой, составляют схему принятия решений в коммерческой службе РП.

Следует также подчеркнуть взаимосвязь системы и «Положений» о структурных подразделениях. При внимательном рассмотрении системы

можно обнаружить, что перечень организационных процедур, являющихся одним из элементов системы принятия решений, есть не что иное, как перечень функций, заложенных в «Положениях» о подразделениях.

При разработке системы принятия решений можно выделить 6 укрупнённых этапов работы.

1. Проработка действующего Положения о порядке заключения договоров РП с организацией на приём и обслуживание гостей.
2. Разработка организационных процедур.
3. Разработка функциональной блок-схемы системы.
4. Разработка схемы принятия решений.
5. Распределение функций по управлению службой между отдельными исполнителями, подразделениями и отделами.
6. Разработка Положения о службах, отделах и подразделениях.

На первом этапе производится проработка действующего Положения о службе приёма маркетинга и рекламы (коммерческой службе) с целью выявления и фиксирования отдельных технологических операций (организационных процедур) по управлению службой. Этот этап должен предусматривать выполнение следующих работ:

1. Проработка действующих Положений о подразделениях.
2. Проработка существующих карт-схем документооборота службы.
3. Разработка перечня технологических операций (организационных процедур), выполняемых в каждом подразделении РП.

На втором этапе производится разработка организационных процедур системы принятия решений. На этом этапе выполняются следующие работы:

1. Фиксирование действующих организационных процедур.
2. Анализ действующих организационных процедур с целью выявления их преемственности для разрабатываемой системы.
3. Проектирование организационных процедур системы.
4. Нормирование организационных процедур.

На третьем этапе производится разработка функциональной блок-схемы принятия решений. Организационные процедуры изображаются в виде прямоугольника, в котором указывается номер организационной процедуры, а стрелками показывается их взаимосвязь. Входные элементы системы при этом изображаются входящими в прямоугольник стрелками, над ними указывается источник информации (вход) и потребитель информации (выход).

На четвёртом этапе производится разработка схемы принятия решений в РП.

На пятом этапе производится научно-обоснованное распределение функций по отдельным исполнителям, при этом обязательно выполняются следующие работы:

1. Составление матрицы функций.
2. Разработка должностных инструкций.
3. Разработка инструкций по заполнению и оформлению документов.

На шестом этапе производится разработка научно обоснованного Положения о подразделениях.

Используя данную последовательность технологии организационных процедур, рассмотрим процедуру ПР (принятия решений) «Заключение договора с организацией».

Прежде всего, определяем цель - подписание договора с корпоративным заказчиком на приобретение им путёвок в РП. В комплексе работ организационной процедуры участвуют: заказчик, генеральный директор РП, заместитель генерального директора по коммерческой деятельности, бухгалтерия, юридический отдел, коммерческая служба, исполнители.

Предполагается, что условия договора исполнителями ранее согласованы с заказчиком или указаны в его письме-заявке, в его предложении.

При выполнении данного комплекса работ решаются следующие основные вопросы:

1. Проработка предложения организации (корпоративного заказчика) с целью выявления возможности выполнения заказа (наличие свободных квот в номерном фонде, приемлемых сроков по графикам заезда гостей, приемлемых сроков по осуществлению авансовых платежей за приём и обслуживание гостей, согласование сроков по полной копии окончательно оплаты за обслуживание в РП.

2. Подписание договора с корпоративным заказчиком на приём и обслуживание его гостей в РП в объёмах по выделенной квоте мест, указанному в выданной коммерческой службе справке о выделенном фонде.

Процедура может быть охарактеризована как взаимосвязь документов и обработка их в соответствующих подразделениях организационного этапа коммерческой деятельности РП. Этот этап деятельности РП представим перечнем работ данной процедуры в таблице.

Таблица 3 – Перечень работ процедуры «Заключение договора с организацией»

Наименование этапов	Исполнитель
1. Предварительная подготовка договора к утверждению. Проработка предложений организаций с целью выявления возможностей исполнения данного договора	Начальник коммерческой службы
2. Сравнение условий договора с предложениями других организаций (док. №6)	Заместитель генерального директора
3. Выявления наличия свободных мест. Сравнить документ №6 с суммой договора №3	Руководитель, служба портье
4. Визирование договора	Руководитель, служба портье
11. Согласование договора с руководителями заинтересованных служб	
1. Проверка правильности расчётов и заполнения бланков договора (док. №3)	Экономист, юрист
2. Проверка соответствия суммы договора извещению о выделенной квоте в номерном	Экономист, Гл. бухгалтер

фонде (док. №3, №16)	
3. Визирование договора	Нач. коммерческой службы
111.1 Применение договора к исполнению (контроль за осуществлением платежей)	Зам. главного бухгалтера
2. Проставить договора на бланке, оставить 1 экземпляр для коммерческой службы, 2-й и 3-й для портье, для юриста	Начальник коммерческой службы
3. Сравнить док. №5 с док. №3, сделать в док. №5 отметку с изменением суммы договора.	
Если договор заключён в пределах имеющихся квот, визировать его	
1У Утверждение договора	
1. Проверка наличия исполнителей, руководителя службы, руководителей подразделений, нач. коммерческой службы	Ген. директор, Заместитель генерального директора
2. Подписание договора	Ген. директор, заместитель генерального директора по коммерческой деятельности
У. Регистрация договора	Начальник бюро делопроизводства
1. Записать договор в журнал регистрации	Начальник бюро делопроизводства
2. Проставить регистрационный номер из журнала регистрации на лицевую сторону договора (док. №3)	Начальник бюро делопроизводства

Процедура может быть охарактеризована как взаимосвязь документов и обработка их в соответствующих подразделениях организационного этапа коммерческой деятельности РП. Этот этап деятельности РП представим перечнем работ данной процедуры в таблице.

**Перечень документов процедуры «Заключения договора с организацией».**

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Письмо-заявка организации.  | док. №17. |
| 2. Таблица распределения номерного фонда.  | док. №5.  |
| 3. Извещение о выделяемом номерном фонде.  | док. №16. |
| 4. Договор на выполнение обязательств по приёму и обслуживанию гостей заказчика. | док. №3   |
| 5. Журнал регистрации.   | док. №34  |

После завершения всей процедуры по заключению договора на приём и обслуживание гостей в РП можно составить принципиальную схему управления технологическим процессом по приёму и обслуживанию гостей.

Для начала процедуры «Заключение договора с корпоративным заказчиком» необходимы следующие условия:

1. Предложение организации.
2. Наличие свободных мест в номерном фонде.
3. Приемлемые условия по цене за 1 туродень.
4. Приемлемые условия по срокам платежей за путёвки.

Процедура заканчивается регистрацией подписанного генеральным директором или его заместителем по коммерческой деятельности с организацией (корпоративным заказчиком) договора и его отправкой в бухгалтерию, службу приёма, маркетинга и рекламы (служба портье и коммерческую службу). Для организации оптимального процесса данной процедуры определяется перечень работ процедуры «Заключение договора с организацией».